

Superando conversaciones difíciles Cómo dar un buen 'feedback'

Hoy en día es habitual que los directivos desarrollen sus habilidades más allá de la formación técnica, ya que este enfoque de desarrollo impacta positivamente no solo en la persona, sino también en los resultados de negocio. Por ello, mejorar en alguna habilidad, aunque solo sea un 1%, es muchísimo: ese 1% puede cambiar muchas cosas. Sin embargo, ser un fenómeno en algo concreto, pero no ser capaz de mantener conversaciones en las que dar, recibir o pedir 'feedback', hace que el impacto de ese 1% sea ínfimo. Por ello, poner el foco en cómo dar 'feedback' correctamente puede ayudar al desarrollo personal y profesional de forma exponencial

Marta Romo

Socia de Be-Up, conferenciante y *coach* profesional acreditada por AECOP (Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos)

La palabra *feedback* hace referencia a la “retroalimentación”, a cómo son nuestras conversaciones cotidianas con los demás y a si somos capaces de influir en el entorno aportando mejoras y diciendo lo que pensamos realmente. Dar o recibir *feedback* es indagar en cómo afecta la información que recibimos del entorno, normalmente en interacción con otra persona. Se puede dar *feedback* sobre el resultado de un comportamiento (“Esta propuesta es muy innovadora, nunca antes había visto algo así”), sobre la actitud (“Has transmitido entusiasmo en la presentación”) o sobre la identidad (“Eres un crac”).

También es conocido el doble enfoque que puede tener el *feedback*, pudiendo ser positivo cuando queremos dar reconocimiento, o constructivo –mal llamado negativo–, para ofrecer puntos de mejora. Desgraciadamente, se suele utilizar mucho más el *feedback* negativo o constructivo, pues resulta más fácil ver lo que está mal en nuestro entorno que celebrar lo que está bien, sencillamente porque lo bueno lo damos por hecho. Hay que esforzarse en reforzar lo bueno en los demás, sobre todo las conductas que se quieren ver repetidas, y ofrecer *feedback* positivo más a menudo.

La teoría sobre el *feedback* la conocemos, está al alcance de todos y se repite en las formaciones sobre liderazgo, comunicación, gestión de equipos, etc. Sin embargo, a pesar de conocerla, a la hora de pasar a la acción, seguimos teniendo dificultades, y el *feedback* continúa siendo una de las asignaturas pendientes en los entornos profesionales. Para indagar en este aspecto, se debe simplificar y cambiar el foco: generalmente nos entrenamos y ponemos el esfuerzo en la

comunicación a la hora de dar *feedback*, pero esta es la consecuencia, el resultado de algo previo que normalmente olvidamos. Y es que el *feedback* tiene dos componentes, uno de observación –lo que veo en la otra persona– y otro emocional –las emociones que provoca en mí lo observado–. Estos dos componentes son los que van a modular cómo será nuestra comunicación, y en ellos debemos poner el foco para tener un impacto positivo en la otra persona.

UNA BUENA MANERA DE DESMOTIVAR

Si queremos desmotivar a una persona, darle un mal *feedback* no falla. Todos hemos vivido alguna vez una experiencia similar: tras una conversación desafortunada, sentimos malestar y después nos cuesta más seguir con el día a día. No tiene por qué ser una conversación trascendente: un simple comentario puede tener un efecto poderoso sobre la motivación.

Para evitar el efecto tan negativo del *feedback* hay que tener en cuenta lo siguiente:

- **No preparar la conversación previamente** e improvisar puede hacer que pierdas el objetivo de tu mensaje y que te enredas con las palabras. Dedica unos minutos a pensar sobre el mensaje a emitir. Toma notas sobre lo que vas a decir: está demostrado que recordamos mucho mejor lo que hemos escrito previamente.
- **Hablar en “caliente”** no es nada recomendable. Cuando las emociones se disparan por un acontecimiento, el cerebro queda secuestrado por la amígdala, por lo que no se puede pensar con claridad. ➤➤➤



➤➤➤ En ese momento, lo único que uno busca es desahogarse, por lo que dar un buen *feedback* será complicado, ya que no se tendrá en cuenta al otro. Tan solo hace falta un poco de tiempo para que el organismo pueda recomponerse y utilizar la información emocional que le proporciona la amígdala. Tómate aunque sean cinco minutos, respira –así llevarás más oxígeno a la sangre– y estarás preparado para pensar con claridad sobre lo sucedido y lo que realmente quieres transmitir.

- **Poner el foco en detalles poco importantes**, fallos tontos o pequeñas equivocaciones que no tienen gran impacto hace que se obvie el resto del trabajo. Y eso es de las cosas más desmotivantes que existen, pues el mensaje que le llega al receptor es que el resto de su trabajo no es importante ni visto por ti. Y la interpretación que hace es que su esfuerzo no ha valido la pena.
- **Emitir juicios de valor** es, en realidad, juzgar al otro. Es una práctica muy adictiva, pues te coloca en posición de juez, y eso da poder y hace que sientas placer. Es por ello que tendemos a repetirlo, incluso con personas a las que queremos, aun cuando sabemos que no es correcto hacerlo. La autoestima de la persona puede verse dañada con este tipo de prácticas.

- **Utilizar la culpa** para dar importancia a lo sucedido y buscar la responsabilidad de la otra persona no funciona. Esta práctica es muy perjudicial, pues tiene un efecto paralizador que no aporta nada y puede generar malestar, vergüenza, dolor... Dar *feedback* no tiene que ver con echar una bronca ni hundir a la persona.
- **No tener en cuenta a la otra parte**, es decir, olvidarte de ser empático, es fatal. La empatía a la hora de dar *feedback* es clave, pues te hace entender a la otra persona y los motivos que tiene. Esto hace que cuides el mensaje y las formas y que pienses en cómo llegar al otro para que salga reforzado después de hablar contigo.
- **No dar ejemplo**. Lo que haces habla mucho más alto que lo que dices. Hablar sobre cosas que no somos capaces de hacer o cumplir no tiene impacto en los demás, pues resta toda la credibilidad. No podemos pedir o exigir al otro lo que no somos capaces de dar; o, por lo menos, hay que reconocer que nosotros no somos un modelo o ejemplo en la materia en cuestión, desde la humildad. Cuidar la autoridad moral a través de dar ejemplo es muy potente.

CUANTO MÁS IMPORTANTE ES LA CONVERSACIÓN, PEOR LO HACEMOS

La realidad es que solemos caer en el error cuando la conversación deja de ser normal y corriente. Es decir, cuanto más importante es la comunicación a emitir, peor lo hacemos. Incluso, a veces, generamos un conflicto por este motivo... Sin embargo, no hay situaciones conflictivas por sí solas, ni tampoco situaciones difíciles: son la respuesta que damos y nuestra vivencia emocional las que convierten una situación cualquiera en un problema. Por este motivo, resulta muy importante anticiparse y aprender a identificar esos momentos difíciles para regular nuestra respuesta. Las situaciones complicadas a la hora de dar *feedback* suelen ser las siguientes: cuando las opiniones de ambas partes son opuestas (la valoración sobre el resultado es distinta, los valores o las prioridades no coinciden, etc.), cuando algo importante está en juego (un reconocimiento, un ascenso, retribución, etc.) y cuando hay emociones intensas (si hay estrés o tensión de por medio, si estamos sobrepasados por algún acontecimiento, etc.).

¿Y esto por qué sucede? Normalmente, por una cuestión de supervivencia, nuestro cerebro siempre calibra la situación y provoca que valoremos nuestra actuación. Y en situaciones de tensión tenemos pocas opciones: atacar, defendernos o bloquearnos.

DECÁLOGO PARA SUPERAR CONVERSACIONES DIFÍCILES

Para evitar que se desaten todas las alarmas ante el *feedback* y no errar, se puede respetar este decálogo:

- 1. Habla siempre sobre evidencias concretas.** Intenta ser lo más objetivo posible con lo que dices. Si no, la otra persona puede entender que es tu interpretación de la realidad y perderías toda razón.
- 2. No critiques, habla de cosas a mejorar.** La crítica es un instrumento contraproducente que lo único que genera en la otra persona es rebeldía o sumisión.
- 3. Nunca des 'feedback' "negativo" sobre la identidad del otro** ("Tú eres así o asá"). Evita el verbo "ser", pues el interlocutor se sentirá atacado y no conseguirás tu objetivo. Al utilizarlo, se implica directamente a la persona en su conjunto, y es normal que, ante ello, el otro tienda a justificarse o a defenderse. Los verbos permitidos son todos aquellos que tienen que ver con la acción.
- 4. Hazte responsable de lo que dices para ganar credibilidad y transmitir confianza.** Lo lograrás si hablas en primera persona del singular ("He visto que has llegado tarde a las tres últimas reuniones"). No te escudes en los demás hablando en plural ("No nos gusta que llegues tarde a las reuniones") o, peor aún, hablando en impersonal y lanzando indirectas ("Hay gente que tiene por costumbre llegar tarde a las reuniones").
- 5. Escucha e interésate por la otra persona.** Recuerda que el *feedback* es una interacción. Además de buscar una mejora en la otra persona, también se está cultivando la relación con ella ("Has llegado tarde a las tres últimas reuniones, ¿qué te ha pasado?"). Es importante preguntar a la persona su visión de los hechos. En caso de no hacerlo, se puede perder información muy relevante sobre cómo ocurrieron las cosas.
- 6. Huye de la famosa técnica del sándwich.** No regales los oídos a la otra persona antes de decirle lo "negativo", ya que lo verá venir. Ve al grano.
- 7. Cuida el "cómo".** Ten cuenta las formas y mantén la conversación en privado. Como dice Maya Angelou: "Las personas olvidarán lo que les dijiste, olvidarán lo que hiciste, pero nunca olvidarán cómo les hiciste sentir". Ten en cuenta que medimos a los demás por el impacto, y no por su intención. Sin embargo,

nos medimos a nosotros mismos por nuestra intención y nos olvidamos del impacto en el otro.

- 8. Calibra el estado de ánimo de la otra persona y si te da permiso para darle 'feedback'.** El respeto es lo primero. No pierdas tiempo si la persona no quiere escucharte; tal vez no sea el momento apropiado.
- 9. Aporta recomendaciones o sugerencias.** Piensa en la situación, créate en ella e identifica lo que no funciona y cómo te sientes al respecto, y, si puedes, busca una posible solución o recomendación.
- 10. Si eres quien recibe 'feedback', ¡agradéclo!** En realidad, se trata de un acto de generosidad, un regalo para que crezcas.

COMUNICACIÓN AUTÉNTICA

El *feedback* es una de las formas más honestas de comunicación que existen. Conectar con los demás implica la conexión previa con uno mismo, con nuestros sentimientos, creencias y necesidades más profundos desde la autoempatía. Si quieres ser honesto contigo mismo, no te queda otra que animarte a utilizar el *feedback* como estilo de relación con todos: compañeros, superiores e incluso clientes. Es una de las mejores herramientas para aplicar la empatía y hace que te relaciones con autenticidad. Por eso, cuando uno se atreve a aplicarlo correctamente, conecta de verdad con los demás y con uno mismo. Como hemos visto, este modelo de comunicación evita el lenguaje evaluativo teñido de juicios y predisposiciones negativas hacia el otro, y esta es la clave para que funcione. Es un modelo basado en la cooperación, la iniciativa y la responsabilidad.

Entrenarse en dar buen *feedback* y aplicar este tipo de comunicación ayuda a desarrollar la conciencia de que no se gana si únicamente gana uno mismo o si se hace en detrimento de los demás. El *feedback* realmente tiene un objetivo claro: ayudarnos a transformar nuestro foco, eliminando el por qué y buscando el para qué. No se trata de ir contra el otro, buscando justificaciones, argumentos de un comportamiento, castigando o riñendo..., sino de aliarse con él para >>>



Cuidado con las palabras prohibidas

Existen algunas palabras que deberían ser evitadas al dar *feedback*, como “siempre” o “nunca”:

- “Nunca actualizas la aplicación”, “Siempre llegas tarde”, y así una infinidad de comentarios poco útiles. Seguro que alguna vez la otra persona ha podido actualizar la aplicación y ha llegado puntual...
- Otra palabra que hay que poner en observación es “pero”. Se dice que es el gran borrador universal, ya que lo que va antes del “pero” se anula de nuestra atención: “Cuánta iniciativa tienes, pero qué mal trabajas en equipo”. Seguramente, la persona recordará que no colabora con el resto. Es mejor decirlo de otro modo: “Tienes mucha iniciativa y aún podrías mejorar si trabajaras más en equipo”. Se escucha de un modo diferente.

➤➤➤ conseguir un resultado positivo para ambos. Por ello, el *feedback* es ecológico: cuando logras alinearte con los demás para conseguir un resultado constructivo, estás impactando positivamente mucho más allá de las dos partes implicadas: impactas en el equipo, en la empresa, en los clientes, incluso más allá del trabajo. Contribuyes a que el día a día de ambos sea mejor y a que haya aprendizaje y crecimiento.

Por tanto, antes de dar *feedback* reflexiona sobre tu estado de ánimo. Cuando hay una intención de ayuda, se percibe de un modo bien distinto a cuando se trata de un reproche encubierto. Por eso, sé honesto contigo mismo.

ENTRANDO EN ACCIÓN

Una vez identificada la situación como difícil o crucial, y teniendo en cuenta el decálogo anterior, es hora de entrar en acción. ¿Cómo? Con un sencillo y aplicable modelo:

- **Prepárate.** Dedícate un tiempo antes de entrar en acción. Chequea cómo te sientes y cuáles son los hechos que han disparado tu necesidad de dar *feedback* a otra persona.
- **Cuestionate.** Pregúntate si quieres desahogarte o si realmente buscas el bien del otro. Identifica si hay algo que te haya sentado mal en su comportamiento y analiza qué tiene que ver contigo.
- **Comparte.** Empieza con el comportamiento (describelo de forma neutra, sin emitir juicios) y luego expón las consecuencias. Es el momento de hablar de cómo te afectan sus consecuencias, de mostrar empatía y de ponerte en el lugar del otro. Si dices “Entiendo que tú

hagas esto porque...”, estarás desactivando sus argumentos. Comparte la responsabilidad en el problema. O no, si consideras que no corresponde a lo que haya ocurrido. Haz una propuesta de cambio. Es el momento de pedir que la otra persona tenga un comportamiento diferente, pero hazlo siempre con una pregunta que lo comprometa, por ejemplo: “¿Qué podemos hacer para que...?”. Lleva un as en la manga. Si el punto anterior no ha funcionado, ofrece a la otra persona tres alternativas de cambio que tú hayas pensado.

PIDE, PIDE Y PIDE ‘FEEDBACK’

La neurociencia ha demostrado que podemos transformarnos durante toda la vida gracias a la capacidad plástica de nuestro cerebro. Por ello, no hay excusas para no seguir evolucionando y aprendiendo, tengamos la edad que tengamos. El manido “Soy como soy” está pasado de moda y no tiene sentido. Cambiar hábitos no es fácil, pero es posible si se sabe cómo –la repetición es la clave–. Recibir *feedback* puede ayudar a evitar la ceguera cognitiva que todos sufrimos de vez en cuando al no saber que no sabemos. Pedir información a nuestro entorno sobre lo que hacemos ayuda a seguir creciendo. Cuando alguien te sugiere otra forma de hacer las cosas, puedes pensar que, si hasta ahora tu modo de actuar te ha funcionado, ¿qué necesidad hay de cambiarlo? Pero que fuera útil en el pasado no quiere decir que lo sea en el presente, y mucho menos en el futuro. Todo está en constante cambio y evolución, y lo que en el pasado funcionó con garantías, en el presente puede quedar obsoleto.

Atrévete a pedir *feedback* a personas diferentes a ti, más jóvenes, con otra visión, para enriquecerte aún más. Si quieres que esta dinámica funcione, debes conceder autoridad a otros para que te enseñen. No se puede ser experto en todo, por lo que mantener una actitud abierta a la diversidad puede traer propuestas de cambio muy interesantes.

Al final, los resultados de nuestras conversaciones determinan la calidad de vida, e incluso influyen en la relación de pareja y con los hijos, jefes, compañeros... Por eso, merece la pena practicar. En resumen, recuerda que dar *feedback* es comunicar al otro que una situación podría ser mucho mejor, lo que en realidad es comunicar una buena noticia. No obstante, como se ha visto, el *feedback* no siempre es bien recibido. Y por eso es clave el entrenamiento. ■